

# Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y de la  
Comunicación Social

Doctorado en Comunicación Social

## La Gestión de la Comunicación Social en las Organizaciones

*Principios Fundamentales*

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL  
DOCTORADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL  
EN PERIODO DE ESPECIALIZACIÓN

Dr. Gustavo Javier Wrobel

TEMA: "La Gestión de la Comunicación Social en las Organizaciones"

Comisión Examinadora: Dra. Mercedes Tenen, Prof. David H. Durazo, Prof. Leonardo Vozza, Prof. David Sivoboliz, Prof. Juan Luis Ortiz de Vitor.

Fecha de examen: 12 de marzo de 1999

Calificación: Distinguido (8)

Libro: 75

Folios: 80

Doctorando: Lic. Gustavo Javier Wrobel

Marzo de 1999

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
Organización y Comunicación	7
Los principios fundamentales	9
 CAP. I: EL MARCO DE REFERENCIA	 12
Hipótesis	12
Soportes Teóricos	14
La estructura de la organización	15
Los integrantes de la organización como centro de la comunicación	17
La organización y su comunicación externa	18
Otras teorías	20
El Contexto General	22
El retorno a la democracia	22
Los cambios producidos en la economía	23
La globalización del país	23
El entorno y la comunicación de las organizaciones	25
 CAP. II: LA ORGANIZACIÓN	 28
Las teorías de la Organización	31
La Teoría Clásica	32
La Teoría de la Burocracia	34
La Teoría Administrativa	35
La Dirección Científica	36
La Teoría de las Relaciones Humanas	37
La Teoría de los Sistemas Sociales	41
El Modelo de Organización de Weick	45

## COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

---

La Escuela Gerencial	49
La Teoría de la Cultura Organizacional	51
<b>CAP. III: LA COMUNICACIÓN HUMANA Y SOCIAL</b>	<b>59</b>
<b>CAP. IV: VISIÓN PRELIMINAR SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>62</b>
<b>CAP. V: LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>66</b>
<b>Las teorías de la Comunicación Humana</b>	<b>66</b>
La Pragmática de la Comunicación Humana	66
La comunicación no verbal	69
Los Estudios sobre los Rumores y la Comunicación Informal	72
<b>La Comunicación dentro de las Organizaciones</b>	<b>78</b>
Modos de la Comunicación Interna	78
Flujos de la Comunicación Interna	83
La Estructura de la Comunicación Interna	85
Funciones de la Comunicación Interna	87
La actividad de Comunicaciones Internas	88
<b>CAP. VI: LA COMUNICACIÓN EXTERNA</b>	<b>93</b>
<b>Las teorías de la Comunicación Social</b>	<b>93</b>
La Teoría Hipodérmica	94
El Modelo de Lasswell	94
Shannon, Weber y la Teoría de la Información	95
La corriente empírico-experimental	98
Los estudios empíricos sobre el terreno ( de los efectos limitados )	100
La Teoría Funcionalista	102
La Teoría Crítica	104
La Teoría Culturológica	105
El modelo comunicativo semiótico-informacional	106

## COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

---

El modelo semiótico-textual	107
Tendencias actuales en la investigación de la comunicación social	108
El estudio de los efectos a largo plazo	109
El estudio de la producción de las noticias	112
<b>La Comunicación de la Organización con su Entorno</b>	<b>113</b>
La Actividad de Comunicaciones Externas	116
La Comunicación Comercial	116
La Comunicación Institucional	117
El Nuevo Desafío de Internet	120
<b>CAP. VII: ORGANIZACIONES Y PERSUASIÓN</b>	<b>122</b>
<b>Los estudios sobre la Persuasión</b>	<b>122</b>
La Teoría del Constructo Personal	122
La Teoría del Aprendizaje	123
El paradigma funcional	124
La Teoría de la Coherencia Cognitiva	125
El Principio de la Congruencia	126
La Teoría de la Disonancia Cognitiva	127
<b>Pautas centrales de la persuasión</b>	<b>129</b>
Persuasión y medios de comunicación	131
Persuasión y organizaciones	132
<b>CAP. VIII: LO INTERNO Y LO EXTERNO COMO PARTE DEL MISMO SISTEMA</b>	<b>136</b>
<b>CAP. IX: LOS PRINCIPIOS TEÓRICOS</b>	<b>137</b>
Principio de la Autonomía	137
Principio de la Omnipresencia	139
Principio de la Circularidad	142
Principio de los Efectos generados por Redundancia y Acumulación en el Largo Plazo	144

Principio de los Efectos Latentes	148
<b>CAP. X: LOS PRINCIPIOS PROGRAMÁTICOS</b>	<b>151</b>
Principio de la Autenticidad	151
Identidad y Cultura	152
Objetivos e Intereses	155
Principio de la Coherencia	156
Principio de la Intencionalidad	165
Principio de la Continuidad	167
Aplicación de los Principios a los Programas de Comunicaciones	168
Autenticidad	171
Identidad y cultura	174
Objetivos e intereses	179
Coherencia	181
Intencionalidad	182
Continuidad	184
El ejemplo de MCDonald's	185
Principios Programáticos y Reputación de las Organizaciones	185
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>190</b>
De la Comunicación Organizada a la Organización Comunicante	192
<b>ANEXOS</b>	<b>195</b>
Anexo 1: Terminologías Utilizadas	195
Anexo 2: Aspectos Metodológicos	198
Anexo 3: Consideraciones personales	203



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## INTRODUCCIÓN

De todos los problemas que enfrentan las organizaciones, los vinculados a la comunicación suelen ser los menos comprendidos y más difíciles de resolver. No necesariamente porque se trate de cuestiones específicamente complejas, sino porque la misma incompreensión de la raíz del problema lleva a que los diagnósticos sean desacertados y, en consecuencia, las soluciones erróneas.

*La Gestión de la Comunicación Social en las Organizaciones* es un estudio sobre la compleja relación que existe entre las organizaciones y la comunicación, y el modo en que esta última puede administrarse para mejorar el desempeño global de las primeras.

Su objetivo es demostrar que la comunicación en las organizaciones se rige por determinados *principios*, y que su comprensión y utilización provechosa genera una optimización de sus beneficios.

## ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

Cada Organización es en sí misma un sistema complejo integrado por diversos subsistemas, que son sus diferentes divisiones internas. Las áreas de Finanzas, Ventas y Producción serían algunos de los subsistemas de una empresa.

Del mismo modo, es a su vez un subsistema de otros sistemas mayores, que son los entornos externos en los cuales se desempeña. Por ejemplo, para una empresa del sector alimentación serían todos los integrantes del mismo, como los proveedores de materia prima, las Cámaras, los organismos de control y otras empresas.

La Comunicación es el elemento que permite que la organización realmente viva y pueda desenvolverse. Actúa adentro y afuera del sistema, y en todos sus niveles. En todas partes recoge y distribuye información, la cual es un nutriente imprescindible para que el sistema

realice cualquier movimiento. En otras palabras, la comunicación es a la organización lo que el sistema nervioso es al cuerpo, porque al transmitir información provee los datos que la organización necesita para saber quién es, dónde está parada y qué tiene que hacer. Y de la eficiencia del proceso de transmisión de información depende buena parte de la eficiencia de toda la organización.

Joan Costa<sup>1</sup> sostiene que “todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es comunicación. Es su sistema nervioso central lo que controla toda su actividad y su relación con el entorno” (Mercado: noviembre de 1996: 107).

Por otra parte, como saben todas las organizaciones, la comunicación es un vehículo para transmitir imagen y generar identidad. Crea en los distintos públicos una representación conceptual de la organización. También produce, si es positiva, sentido de pertenencia, orgullo y motivación.

Por lo tanto, surge una función de la comunicación, generalmente no contemplada: tiene la particularidad que es tanto un elemento orgánico como una herramienta de trabajo de las organizaciones.

Es un elemento orgánico porque a través de la misma los individuos intercambian distintos tipos de informaciones, de modo que no es concebible una organización sin la presencia de la comunicación. Lo que sí puede variar es la calidad de esa comunicación, dependiendo de lo que la organización realice para mejorar o entorpecer los intercambios. Hay organizaciones donde las informaciones circulan con fluidez y dinamismo, tanto vertical como horizontalmente. Y eso las ayuda a ser más eficientes. Por el contrario, hay otras donde aparecen trabas formales a la comunicación directa y transparente, de modo que inconscientemente se

---

<sup>1</sup> Joan Costa: Investigador y consultor español, autor de más de 20 libros sobre temas de comunicación. Fundador y Director del CIAC (Centro de Investigación y Aplicación de la Comunicación), en Barcelona, España.



promueven canales informales de comunicación que pueden ser positivos o negativos, dependiendo del grado de compromiso y el estado de ánimo de los miembros de la organización.

A su vez, la publicidad, las gacetillas de prensa, las publicaciones, las carteleras, las tarjetas de salutación, las revistas internas, las cartas al personal y las promociones son algunas de las herramientas de comunicación que suelen utilizar las organizaciones. También pueden usarse bien o mal.

Una gestión deficiente de los elementos comunicacionales pueden perjudicar notablemente a una organización, mientras que una buena administración de los recursos de comunicación ayuda al logro de sus objetivos. Una mala gestión de la comunicación puede generar una imagen deficiente, problemas de identidad, falta de compromiso y estímulo de sus miembros, falta de iniciativa y dinamismo, escasa flexibilidad y capacidad de reacción, entre otros problemas de distinta índole. Por el contrario, una buena gestión de los recursos comunicacionales genera una organización abierta, dinámica, en donde sus miembros tienen capacidad y elementos para tomar decisiones y solucionar problemas, además de fluidos intercambios con el entorno y una imagen positiva y transparente.

## LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

La publicidad, las relaciones públicas, las acciones promocionales del marketing y las comunicaciones con el personal, por ejemplo, son algunos de los campos de acción más frecuentes de la comunicación. En ocasiones su manejo es tan autónomo que actúan como áreas completamente distintas de la organización. Y sin embargo, son distintos componentes del mismo sistema.

Lo cierto es que todas las áreas de una organización son parte del sistema. Es decir, que no sólo la publicidad y las relaciones públicas lo integran, sino también las áreas contables, producción, expedición, mantenimiento, vigilancia, y otras. Todas ellas emiten y reciben infor-

mación que repercute en el funcionamiento de la organización e incluso en la motivación de su gente y su propia imagen. La organización es el sistema por excelencia.

Sin embargo, hay algo que diferencia al área de publicidad del área contable, o al sector de relaciones públicas del de mantenimiento, y es que las distintas actividades destinadas a operar la comunicación, es decir, a enviar y recibir mensajes, a generar flujos de información, están unidas por pautas comunes que rigen su funcionamiento. Mientras que para otras áreas operativas la comunicación es una actividad virtualmente inconsciente, las áreas vinculadas a la comunicación usan voluntaria e intencionalmente las herramientas que ésta provee, de modo que tienen el deber de entender los fundamentos que rigen la comunicación de las organizaciones.

Estos fundamentos son lo que denominamos ***Principios Teóricos***. Su descripción es parte central de la tarea de investigación de esta Tesis. Estos Principios son importantes porque permiten explicar y entender el funcionamiento del proceso de la comunicación de las organizaciones. Reflejan reglas autónomas que rigen la comunicación organizacional. Y cuya comprensión permite no solo el entendimiento de los fenómenos de la comunicación, sino también operar sobre la misma logrando mejores y más eficientes resultados.

Estos Principios Teóricos cumplen la función de hacer más comprensible la dinámica de funcionamiento del proceso de comunicación de las organizaciones. Recién entonces, cuando se conoce cómo y por qué fluye la comunicación, es que podemos hablar de programas o campañas de comunicación desde las organizaciones. En otras palabras, de las acciones que conscientemente establecen las organizaciones para informar o persuadir a sus públicos.

Estos programas o campañas también deben respetar principios propios. Son ***Principios Programáticos***, que guían la planificación de los programas de comunicación y nos dan las pautas que debemos seguir cuando aspiramos a comunicarnos con nuestro público. Luego de entender con los *Principios Teóricos* cómo funciona la comunicación, sabemos a través de los *Principios Programáticos* que hay cosas que se pueden hacer y otras que no.

Del mismo modo, todo electricista conoce el principio de la electricidad por el cual no se puede conectar a masa un cable eléctrico a menos que quiera producir un cortocircuito. Y los economistas saben que un aumento artificial de la base monetaria, por ejemplo con emisión de dinero sin respaldo, genera inflación. Tal vez hoy parezcan afirmaciones simples y poco novedosas, pero detrás de las mismas hay siglos de estudio e investigación.

De eso se trata este trabajo: de aportar reglas universales al proceso de comunicación organizacional partiendo de fundamentos científicos y conocimientos acumulados en este campo.

En última instancia, se trata de un estudio sobre la conducta de las organizaciones, y el modo de entenderla y aprovecharla para su propio beneficio, a través del uso adecuado de las herramientas que brinda la comunicación social.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## CAP. I: EL MARCO DE REFERENCIA

### HIPÓTESIS

La idea central de este trabajo es que existen determinados *Principios* que rigen la comunicación de las organizaciones.

Estos *Principios* pueden ser divididos en dos tipos: llamamos *Principios Teóricos* a aquellos a aquellos que constituyen la esencia de una virtual teoría de la comunicación de las organizaciones, y cuya comprensión es necesaria para entender las relaciones y complejidad de la actividad. Por su parte, los *Principios Programáticos* emanan de los primeros y están orientados a generar pautas de acción para Programas de Comunicación que se generen en las organizaciones.

Hasta hace poco más de dos décadas, el problema de la comunicación en las organizaciones no había sido enteramente abordado por los estudiosos de la materia, que concentraban sus esfuerzos en la relación de los medios con la sociedad (comunicación social) o en la relación de las personas (comunicación humana). Había algunos primeros intentos serios surgidos en universidades de Estados Unidos y Europa, y visiones parciales de profesionales allegados al asunto, como publicitarios o diseñadores gráficos.

Sin embargo, a medida que se observaba la creciente importancia de empresas e instituciones como generadoras de mensajes competitivos en los medios, a la vez que nuevas visiones sobre la organización revalorizaban el papel activo de la comunicación en la relación con los empleados, la necesidad de estudios concluyentes fue creciendo. La propia sensación de vulnerabilidad de las organizaciones en el manejo de su imagen acentuaba esa tendencia. Primero aparecieron justamente algunos trabajos sobre la imagen de las empresas. Luego, se indagó en la importancia de la comunicación interna en los procesos de cambio organizacio-

nal y como generadora de una fuerte cultura corporativa. Finalmente aparecieron visiones globales e integradoras del fenómeno de la comunicación en las organizaciones.

Este trabajo es una nueva visión sobre este asunto, a partir de la idea de que la comunicación en las organizaciones es regida por determinados principios. La comprensión de estos principios, como dijimos anteriormente, permite una mejor utilización de las herramienta de la comunicación social. El trabajo también es, a su vez, un estudio sobre la conducta de las organizaciones y los efectos de la misma, de modo que además es una investigación sobre su función persuasora y los modos de concretarla más eficientemente.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## SOPORTES TEÓRICOS

Como señalamos ya en distintas oportunidades, el objetivo de este trabajo es desarrollar conceptualmente la idea de que existen *Principios Teóricos* y *Programáticos* que rigen la comunicación en las organizaciones.

Al referirnos a *comunicación de las organizaciones*, estamos hablando del modo en que la organización y los individuos que la integran intercambian mensajes, tanto dentro como afuera de ella.

Los aspectos de la comunicación social, la comunicación humana, la teoría de la organización y otros fundamentos científicos, se unen en este enfoque interdisciplinario e integral sobre el tema de estudio.

*Comunicación* y *Organización* son los dos vectores de este estudio. Ambos son términos conceptualmente complejos y extensos, porque abarcan una enorme cantidad de variables. Esto implica, a nuestro juicio, que para desarrollar los principios es necesario realizar un enfoque interdisciplinario, abordando las distintas corrientes de pensamiento que explican el funcionamiento de las organizaciones y su relación con la comunicación, incluso cuando la realización de esta revisión implique que se le destine una buena proporción del trabajo.

A partir de esta revisión, es posible establecer una relación entre las distintas corrientes teóricas y el modo en que las propias organizaciones abordan la gestión de su comunicación. Luego de que se hayan revisado los antecedentes y comprendido las relaciones conceptuales que establecen las distintas corrientes teóricas, es posible abordar los *Principios*, uniendo la base que nos ofrecen las teorías precedentes con el aporte conceptual que realiza este estudio.

Por otra parte, el énfasis que se le da a la revisión de las principales teorías de la organización, de la comunicación humana y social y de la persuasión, tienen el objetivo no sólo de generar el marco teórico en el cual se fundamenta la hipótesis, sino también de demostrar el

conocimiento de los temas tratados. La Tesis, por consiguiente, se basa en una importante cantidad de teorías previas desarrolladas por autores precedentes, los que con su trabajo generaron, a su vez, el lenguaje y los conceptos fundamentales sobre los cuales gira cualquier discusión teórica.

En consecuencia, el trabajo demanda una aproximación a las distintas teorías, las que más adelante serán vistas en profundidad en los capítulos respectivos.

## La estructura de la organización

El marco institucional lo dan las distintas *teorías organizacionales* que existen. La revisión y comprensión de las mismas es vital porque permite contemplar a las organizaciones desde un marco más general que el de la comunicación, siendo a su vez dicho marco el que define las características de la comunicación de la propia organización, tomando en cuenta que el enfoque que tenga una organización de sí misma, su estructura y el modo en que visualice y trate a su personal y a su entorno, condicionan y definen las pautas de comunicación de la propia organización.

Resulta obvio, por ejemplo, que en las organizaciones regidas por el modelo sugerido en la *Teoría Clásica* - como el taylorismo -, la comunicación se limita a la transmisión eficiente de órdenes desde los niveles superiores a los inferiores. Como resultado, no hay comunicación completa, al no estimularse mecanismos oficiales de retroalimentación o de circulación de informaciones, entre otras tantas carencias. En la *Teoría de las Relaciones Humanas*, por el contrario, son revalorizadas todos los modos de comunicación: lo oficial y lo informal, lo vertical y lo horizontal, lo ascendente y lo descendente. Para la *Teoría General de los Sistemas* la comunicación es un elemento ineludible, pero a partir de su propia conceptualización. Al existir un sistema y sus subsistemas, esta teoría establece tres niveles de comunicación: dentro de cada subsistema, entre y hacia los subsistemas, y entre el sistema y el entorno. Los dos primeros corresponden a la comunicación interna y el tercero a la externa. Lo oficial y lo informal no son diferenciados. De lo que se trata es que exista un circuito fluido



de comunicación entre los subsistemas, el sistema y el entorno. De este modo se cumplen el resto de los principios de la teoría.

Resulta obvio al cabo de las primeras páginas de este trabajo que esta teoría inspira de un modo determinante la naturaleza y conclusiones de la investigación. Sostiene también que en la organización no existen realmente compartimentos aislados del resto. Tampoco es posible manejar la comunicación externa con total autonomía de lo que se realiza adentro. Todo se relaciona y todo repercute. Un programa de imagen con el público externo está destinado al fracaso si los propios miembros de la organización se sienten mal o no la apoyan. ¿Por qué? Porque son los primeros y más creíbles propagandistas de la misma, aún sin proponérselo. Porque de sus acciones y comentarios surgen poderosos elementos de persuasión. Porque son los que establecen el estándar de calidad y de realización de la organización que, en última instancia, son los elementos de mayor credibilidad en la construcción de cualquier imagen. Todos los diferentes modos de comunicación integran un sistema general centrado en la propia organización, y lo que ocurre en una parte del sistema tiene obligada repercusión sobre otras partes del mismo. En el sistema, la comunicación fluye con autonomía generando adhesión o rechazo de sus integrantes, promocionando o perjudicando su imagen.

Para el *Modelo Organizacional de Weick*<sup>2</sup>, siguiendo con las diferentes teorías, también es de vital importancia los flujos de información y la comunicación, porque sólo a través de la misma se resuelven los problemas y se da vida a la organización. También la *escuela gerencial* considera central a los flujos de comunicación, del mismo modo en que valoriza a la organización de su manejo. Finalmente, en la *Teoría de la Cultura Organizacional* la comunicación no sólo es un elemento vital de la vida de la misma, sino que también puede ser

---

<sup>2</sup> Karl E. Weick: autor de *The Social Psychology of Organizing* (La Psicología Social de las Organizaciones), un libro publicado en Estados Unidos en los años 60 que influyó notablemente el pensamiento académico, al haber sido el precursor de lo que hoy se conoce como el “aprendizaje permanente” de las organizaciones.



usada estratégicamente para realzar atributos deseables y contrarrestar otros. De modo que, además de visualizar la importancia *operativa* de los flujos de comunicación dinámicos, se destaca la importancia *estratégica* de la comunicación como motor del cambio de la cultura organizacional.

## Los integrantes de la organización como centro de la comunicación

La organización tiene, a su vez, una relación fluida y obligada con su personal, sus proveedores y otros vínculos cercanos. Como dijimos antes, al ser un sistema, la relación con ellos es parte del conjunto, y de allí la necesidad de cuidarla. Nuestras indagaciones apuntaron hacia las teorías vigentes de *comunicación humana*.

Entre las teorías de la *Comunicación Humana*, resulta claro que los estudios de Paul Watzlawick<sup>3</sup> sientan las bases teóricas para estudios posteriores. Su aporte sustancial fueron sus “axiomas”, a los que nos referiremos luego. El más influyente en nuestro estudio es el que sostiene *la imposibilidad de no comunicar*, que refuerza el carácter autónomo de la comunicación. Rescatado en innumerables trabajos posteriores, este axioma es totalmente proyectable a otros campos de la comunicación, más allá de lo estrictamente comunicacional. Establece un enfoque innovador sobre la relación entre emisor y receptor, al determinar que el primero envía mensajes aún sin intención y en un rol pasivo, mientras que el segundo tiene una percepción activa, también aún sin intención. También sostiene que los sistemas interpersonales pueden entenderse como circuitos de retroalimentación, ya que la conducta

---

<sup>3</sup> Paul Watzlawick: Investigador del Instituto de Investigación Mental de Palo Alto, California, Estados Unidos, lugar en donde bajo la dirección de Gregory Bateson se generaron los estudios sobre comunicación humana. Junto a Janet Beavin Bavelas y Don D. Jackson, Watzlawick publicó en 1967 *Pragmatics of Human Communication* (que fue traducido como *Teoría de la Comunicación Humana*), y que se constituyó en un influyente trabajo para investigadores posteriores.

de cada persona afecta la de cada una de las otras y es, a su vez, afectada por éstas. Justamente, su *criterio de la comunicación circular* afirmaba que en la comunicación no hay comienzo ni final.

A su vez, los distintos estudios sobre *la comunicación no verbal* nos brindan elementos que ayudan a comprender el significado de algunos actos de comunicación, tanto en el marco de la comunicación personal como en la mediatizada. Gestos, posturas, códigos de espacio y de lugar son algunos de los elementos a tener en cuenta para explicar por qué un comunicador es exitoso y otro no lo es. Lo mismo ocurre con los estudios sobre los *rumores*. Puede haber rumores tanto dentro como fuera de la organización y ambos pueden afectarla. Sin embargo, la comprensión del fenómeno de los rumores es indispensable para nuestro trabajo. No sólo por la importancia de los rumores en sí - que la tienen y justificadamente -, sino también porque su estudio y comprensión van de la mano de otro fenómeno imprescindible que es la *comunicación informal*. Es decir, aquella que se realiza sin respetar normas impuestas ni jerarquías, que depende únicamente de sus protagonistas y que en muchas - para no decir la mayoría - de las organizaciones, es más importante que los canales de comunicación oficiales. En este sentido, una de las enseñanzas más importantes es que tanto los rumores como el flujo de comunicación informal se incrementarán en forma paralela a la aparición de hechos que generen ansiedad informativa y en forma inversamente proporcional a la información oficial generada desde la organización.

## **La organización y su comunicación externa**

Las organizaciones tienen un intercambio frecuente con su entorno, es decir, con el medio exterior. En muchas de estas ocasiones, el intercambio se produce con los medios de comunicación, que justamente “mediatizan” la relación de la organización con el público. De modo que el trabajo examina sobre las distintas teorías de *comunicación social* y los planteos actuales.

En comunicación social, por ejemplo, algunos de los estudios tempranos como la teoría hipodérmica, el modelo de Lasswell o la teoría de Shannon y Weaver<sup>4</sup> tuvieron la enorme importancia de establecer el lenguaje y los criterios de estudio de la disciplina. Estudios posteriores agregaron sofisticación y nuevos elementos a la investigación. Criterios como la credibilidad de la fuente, la importancia del marco cultural, la resistencia frente a la persuasión y la importancia de los líderes de opinión fueron substanciosos aportes parciales de distintas corrientes de estudio, aún cuando no dominan más el escenario de la Comunicación Social.

Sin embargo, a los efectos del presente trabajo, entendemos que los criterios establecidos por las investigaciones contemporáneas permiten construir nuestros aportes teóricos. El *estudio de los efectos a largo plazo* es una pieza fundamental para esta tesis doctoral. Su idea de que los mensajes no producen efectos puntuales e inmediatos sino *acumulativos, latentes y a largo plazo* es, como se verá más adelante, totalmente compartida por nuestro enfoque. También que los efectos permanecen latentes y que existen tres características fundamentales en el proceso de comunicación social que son la *acumulación*, la *consonancia* y la *omnipresencia*.

Otras investigaciones en esta línea, como los estudios de *agenda-setting* y los de *producción de las noticias* ayudan a tomar distancia de las corrientes conductistas de la primera hora y refuerzan el criterio de los medios como contribuyentes al proceso de la construcción de la imagen social de la realidad.

---

<sup>4</sup> H. D. Lasswell, C. E. Shannon y W. Weaver fueron los primeros investigadores destacados de la comunicación social. Entre los años treinta y cuarenta, publicaron en Estados Unidos distintos trabajos que sentaron las bases de los estudios posteriores. Lasswell bien puede ser considerado como el padre del análisis del contenido de los mensajes, mientras que Shannon y Weaver se destacaron por su aporte estructural explicando por primera vez el modo en que funciona el fenómeno de la comunicación.

## Otras teorías

Los distintos estudios sobre la *persuasión* también colaboran en la comprensión de este fenómeno estrictamente ligado a las acciones y programas de comunicación. Entender sus pautas centrales, fenómenos como la credibilidad de la fuente o la repetición del mensaje y obviamente su relación con los medios de comunicación y con las organizaciones es una tarea ineludible. Sin embargo, entre ellos, es la *Teoría de la Disonancia Cognitiva* de León Festinger<sup>5</sup> la que aporta los mejores elementos que explican cómo resuelve el individuo una situación conflictiva entre dos informaciones contradictorias. Tiene vital importancia en la organización de las comunicaciones y especial incidencia en nuestro concepto de *coherencia*, que desarrollaremos más adelante.

Las distintas teorías, luego de años de investigaciones, llegaron a un punto en el que muchos de sus conceptos y de su terminología fueron convirtiéndose en un patrimonio común de la disciplina incluso para los neófitos. Como dijimos antes, es frecuente oír hablar de mensaje, fuente y destino, emisor y receptor, canal, código, contenido o efectos. Sin embargo, como contrapartida, muchos de los enfoques ya superados o descartados por los especialistas aún permanecen vigentes en aquellos que no lo son. Tal vez en forma de prejuicios, conceptos y visiones aisladas, y no como un enfoque teórico completo. Por ejemplo, a través de la idea que la simple exposición prolongada ante determinados medios, como la televisión, es suficiente para ser influenciado negativamente por la misma.

Más adelante revisaremos las teorías más importantes de las distintas disciplinas. Si bien algunas de ellas nos influyeron más que otras, todas dejaron conceptos que forman parte del patrimonio de la ciencia, y que constituyen un lenguaje común que nos permite realizar esta

---

<sup>5</sup> Leon Festinger: investigador norteamericano, que en 1957 presentó oficialmente su Teoría de la Disonancia Cognitiva, de enorme influencia en la educación y la comunicación por su aporte sobre los procesos de aprendizaje y persuasión.

investigación, desde un enfoque interdisciplinario, sobre la comunicación en las organizaciones.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## EL CONTEXTO GENERAL

No cabe duda que todo trabajo de investigación de características como el presente debe atender a una serie de fenómenos políticos, económicos y sociales como los que vive nuestro país desde hace unos años. Estos fenómenos están centrados en tres ejes centrales:

1. El retorno a la democracia, que fortaleció a la opinión pública frente a las instituciones.
2. Los cambios producidos en la economía, que otorgaron al consumidor el rol central en la dinámica del mercado.
3. La globalización del país, con el acercamiento político y la integración o el mayor intercambio económico con otras naciones.

### El retorno a la democracia

Este fenómeno, acompañado por el fortalecimiento del sistema a lo largo de los años, permitió paulatinamente una mayor autonomía de la opinión pública y la generación de un voto cada vez menos cautivo. El aumento del porcentaje de independientes en las sucesivas elecciones es el mejor ejemplo de eso.

El restablecimiento de la democracia produjo la aparición de un clima de libertad y tranquilidad institucional como pocas veces se apreció en nuestra historia. La continuidad y afianzamiento del sistema brindó a la comunidad sensación de seguridad y la posibilidad de expresarse libremente, según sus propios deseos. Algunos hitos fueron especialmente significativos en este sentido, como la superación de los levantamientos militares, la sucesión de gobernantes de distinto signo a partir del voto popular y la expresión del poder de la opinión pública con los plebiscitos y las encuestas de opinión. Por primera vez en décadas la población cambió de un presidente de un partido por otro de signo diferente. Los plebiscitos brindaron un nuevo espacio de poder para el ciudadano. Todo esto trajo aparejado el fortaleci-

miento de la opinión pública, tanto como elemento de presión social y político como respuesta independiente a las presiones e intentos de influencia de las clases políticas.

También permitió que la prensa ocupase un papel más significativo, con mayor vocación para investigar y denunciar las anomalías del sistema.

## **Los cambios producidos en la economía**

Las privatizaciones, la desregulación y el conjunto de cambios económicos sucedidos en el país desde 1989, trasladó el peso de la dinámica del mercado desde el sector público al sector privado. Y éste, a su vez, sintió en carne propia que el poder se le escapaba de las manos como nunca. O más bien, que si quería conservar su porción en el mercado tenía que centrar su atención y dedicación en el nuevo soberano que es el consumidor.

Se dieron varios fenómenos al respecto. El primero de ellos fue que la estabilidad económica cambió las reglas de juego. Las empresas dejaron de destacarse por su habilidad para manejarse financieramente en un entorno difícil, o bien para negociar hábilmente con el Estado, para tener que vérselas con problemas más propios de sus respectivos negocios como calidad, innovación, costos, precio, y otros. Así como muchas empresas enfrentaron enormes dificultades e incluso cerraron, muchas otras pudieron armar planes estratégicos a mediano plazo y salir a competir con grandes empresas. Las góndolas de los supermercados, que crecieron en cantidad, tamaño y volumen de operaciones, pasaron a ser campos de batalla de muchas industrias. El consumidor, a partir de una política ofertista por parte del gobierno, sobre todo en los años 91 a 94, por primera vez se encontró con opciones. Y su decisión, su capacidad de optar, fue poder.

## **La globalización del país**

Otras empresas encontraron que sus problemas comenzaban en la aduana, ante un aluvión de productos importados. O bien que algunas de las multinacionales más importantes en sus respectivos rubros invertían en la Argentina y las obligaban a adecuarse tecnológicamente,